

¿Cómo triunfar con una estrategia basada en los datos?

La filosofía de la cadena de hoteles española Ilunion está basada en la innovación. Hoy, la herramienta más potente con la que cuentan para resolver problemas es el uso de los datos. En enero de 2017, Ilunion empezó a ofrecer información detallada sobre las reservas de sus hoteles a los *managers* y empleados de la compañía, para que pudiesen tomar las decisiones más acertadas.

El sistema de la compañía consolida más de 12 millones de puntos de datos de diferentes fuentes y los presenta a través de paneles de control fáciles de usar. Por ejemplo, una herramienta de análisis de precios recomienda cambios en las tarifas de las habitaciones basándose en los cambios en la oferta y la demanda a tiempo real. Otro panel muestra métricas de los ingresos, el precio medio por habitación y el porcentaje de ocupación de cada hotel, segmentado por canal y mercado. Esto permite a los *managers* detectar los problemas con antelación y actuar de la forma más rápida posible. Ahora, Ilunion, está implementando el acceso a datos operativos significativos en otras áreas del negocio como, por ejemplo, las divisiones de servicios de lavandería y club de salud de la empresa, para refinar más los procesos de toma de decisiones e inspirar innovación en los procesos.

Ilunion se fundó en 1989, cinco años antes de que apareciese Amazon y una década antes de que se utilizara por primera vez el concepto de *nativo digital*. Aun así, los líderes de la cadena hotelera y de otras compañías y organizaciones que han incorporado [los datos y el análisis](#) en el tejido de la empresa, han logrado lo que muchas *startups* fueron diseñadas para hacer desde su inicio: explotar datos para perfeccionar y evolucionar su propuesta de valor. Para las empresas, tanto las nuevas como aquellas con más experiencia, este enfoque basado en datos ya no es algo a lo que aspirar. Se está convirtiendo rápidamente en un imperativo estratégico, que puede construir o acabar con la capacidad de una empresa para retener clientes, aumentar los ingresos y mantener su ventaja competitiva.

Este imperativo se refleja en uno de los grandes hallazgos de la [XII Encuesta Mundial a CEOs de PwC](#). Según el informe, el 77% de los CEOs tiene en mente ir a por eficiencias operativas para aumentar los ingresos en 2019. Para conseguirlo será esencial una adaptación disciplinada y comprensiva de los datos. Esto requerirá que las acciones y decisiones de cada día estén fundamentadas en información 360 y de última hora de cada situación, y no en instintos o en precedentes históricos.

Podría parecer que aquellas organizaciones más tradicionales, que tengan problemas para superar obstáculos culturales (“no es nuestra manera de hacer las cosas”), o prácticos (infraestructura heredada o unidades de negocio en silos) juegan en desventaja. Pero eso no quiere decir que no puedan darle la vuelta a la situación, siempre que sus intenciones sean claras. Y las nuevas *startups* también pueden beneficiarse de centrarse en aquellas áreas que permitan una estrategia basada en datos.

Barreras a la transformación

Si convertirse en una compañía basada o *impulsada* por los datos fuese fácil, todas las empresas la tendrían. Sin embargo, nuestra [Encuesta Mundial de CEOs](#) demuestra que, a pesar de que la enorme mayoría entiende el papel crítico de los datos en la agenda estratégica de las empresas, la brecha entre los *insights* que necesita una compañía y los que le son realmente accesibles, no se ha cerrado en la última década. Y si no se toman medidas, la situación irá a peor, ya que el volumen de los datos crece a una velocidad vertiginosa.

¿Por qué hay tantas empresas con años de experiencia que no son capaces de sacar todo el potencial de sus datos? Hay varias razones. Por una parte, las compañías tradicionales tienden a tener problemas para convertir los datos en una inteligencia útil y procesable. Según nuestra experiencia, esto suele pasar porque los datos están en silos, son poco fiables, o porque faltan profesionales con talento en análisis de datos. Las compañías también pueden verse [impedidas por sistemas incompatibles](#) o por el hecho de que existan diferentes tipos de datos a lo largo de la compañía, haciendo que recopilarlos y compararlos sea muy complicado.

En muchas ocasiones, invertir en plataformas capaces de recoger grandes volúmenes de datos no ha solucionado el problema. A menudo, estos planes se implementan sin un caso de uso específico en mente, o sin la flexibilidad necesaria para expandir la tecnología a necesidades que surjan después. En otros casos, las iniciativas de datos se han concentrado en unidades individuales en vez de en el núcleo de la organización. Sin una participación más amplia de la compañía, el impulso inicial flaquea.

Cómo impulsarse con los datos

Para que los datos tengan poder de transformar deben ser críticos para el negocio. La información debe ser fácilmente accesible, interpretable y procesable, una situación a la que se llega cuando la tecnología lo permite y la cultura corporativa lo pone fácil.

Las empresas *digital-first* entienden esta necesidad y la han puesto como principio organizador para todo lo que hacen. Las compañías establecidas también pueden conseguirlo, uniendo los datos con las prioridades de negocio; impulsando una cultura basada en estos; aprovechando de verdad los *insights* conseguidos, e implementando la tecnología e infraestructura que hace falta. Veámoslo con detalle.

1. Une los datos a las prioridades de negocio: El poder de los datos está en lo que los equipos hagan con ellos. Las compañías tienen que definir sus casos de uso con claridad, mapeándolos después en una agenda más amplia. Generalmente, triunfan aquellos que consiguen asegurarse de que las decisiones basadas en datos forman parte de sus estrategias de negocio y sus planes de innovación.

Un requisito previo es ver los datos como un activo directamente vinculado al negocio. Es crítico que los datos cuenten con el patrocinio del Consejo o del equipo directivo. Para cerrar el círculo, los *insights* que afectan a toda la compañía tienen que ser transmitidos a la dirección, y de ahí, ser trasladados a los distintos negocios.

La compañía de software Adobe ha creado un modelo operativo impulsado por datos (DDOM en inglés) para dirigir su negocio digital. El panel DDOM muestra el estado de salud de una empresa y mapea el recorrido del cliente, desde el descubrimiento, hasta la prueba, la compra, y la renovación del contrato. Es como un sistema CRM a propulsión, impulsado por datos en tiempo real. A través del enfoque DDOM, Adobe puede basar sus modelos de cliente no solo en las transacciones que estos realizan, sino también en *insights* acerca de su comportamiento, su experiencia o su reacción en los *touch point* digitales. Como resultado, la compañía es capaz de predecir con más precisión cuándo puede un cliente estar pensando en cambiar de proveedor o si es un buen candidato para otras ofertas de Adobe, abriendo la puerta a realizar una venta cruzada en el momento justo.

En Transport for London (TfL), el organismo local responsable del sistema de transporte en Londres – que incluye más de 100 millones pasajeros en el metro cada mes-, las analíticas están ahora en la central de servicios compartidos y esta ha empezado a comunicarse directamente con las unidades de negocio.

Antes, la central elaboraba informes periódicos sobre el rendimiento de los distintos activos, pero la estructura de este documento no había cambiado mucho en los últimos años, de manera que las unidades individuales habían dejado de revisarlo. El departamento financiero decidió cambiar el diseño

del informe para alinearlos con las demandas de las unidades, con el objetivo de hacer que estas fueran más responsables y más conscientes de sus finanzas.

“Necesitábamos cambiarlo para resaltar la necesidad de que las unidades de negocio fueran más responsables sobre sus propios resultados, y dejaran de tener la sensación de que los de finanzas les enviaban informes que no tenían nada que ver con ellos”, comenta Najam Israr, de TfL. “También nos dimos cuenta de que necesitábamos darles el nivel de detalle suficiente. Por ejemplo, los centros de costes pueden acceder a documentos personalizados, donde pueden consultar si están pagando de más a los proveedores y a cuáles en concreto. De hecho, ahora estamos comunicando a cada unidad que pueden producir sus propios KPI, y que, por tanto, ahora son responsables de analizar y administrarlos”.

Ahora que TfL ha empezado a sentar las bases para obtener mejores datos y producir informes más flexibles y avanzados, los gerentes de las diferentes unidades de negocios han comenzado a interesarse y preguntan qué otras cosas podrían hacerse, recalca Israr. “Han empezado a solicitar mejoras, más detalles, nuevas visualizaciones... Debido a que somos un organismo del sector público que se mueve de forma lenta, ha sido transformador ver el efecto que está teniendo este nuevo enfoque de los datos », añade. “Nos está ayudando mucho a mitigar el riesgo financiero”.

2. Crea una cultura basada en los datos: Convertirse en una organización basada en datos depende de que todos en la empresa te compren en plan, ya que serán ellos quienes tengan que adaptarse a las nuevas formas de pensar y trabajar, basadas en lo que los datos les digan. Generar un entusiasmo consistente en toda la organización puede ser difícil, especialmente, cuando depende de movilizar a distintos directivos, cuyas prioridades *chocan* entre sí.

De hecho, el cambio cultural es, normalmente, uno de los elementos más críticos a la hora de convertir la compañía en una empresa basada en datos. A la vez, es el área que recibe menos financiación y a la que más cuesta llegar. Cambiar la mentalidad de un empleado que toma decisiones a partir de su intuición, a hacerlo basándose en evidencias, no es algo que se consiga de la noche a la mañana. Debe integrarse en la forma en que las personas piensan y trabajan todos los días. Esto incluye fomentar una cultura y una expectativa de propiedad de los datos, y del uso de datos para guiar cualquier proceso y mejorar la calidad.

Encontrar y contratar el talento que puede impulsar la **innovación** basada en datos debería convertirse en una prioridad. Las *startups* de la era digital tienden a tener con facilidad tipo de perfiles, lo que les lleva a cimentar el tipo de cultura adecuado. Posiblemente, las empresas tradicionales deberían ayudar a sus empleados a actualizarse con las últimas tendencias en datos para su sector.

En Geotab, una compañía canadiense de sistemas de GPS para rastrear y administrar flotas de vehículos, el primero que defendió el papel crucial de los datos fue su CEO, Neil Cawse, un ingeniero de software que fundó la compañía hace 17 años. “No sabes qué es lo que desconoces, pero los datos pueden decírtelo. Gran parte del crecimiento de nuestra compañía viene por centrarnos en los datos”. En vez de tener una unidad científica solo centrada en datos, la empresa ha integrado científicos de datos en cada departamento “para ayudar al departamento de ventas, finanzas, o servicio al cliente a funcionar mejor” señala Cawse. Estos departamentos devuelven los datos a la central, que los agrega. “Hay un montón de islas de información que juntamos en una localización central para poder compararlas y analizarlas”, explica.

3. Aprovecha de verdad la información: Para traducir toda la información en resultados positivos para tu negocio, es necesario que, en primer lugar, sintetices esta en conocimientos que informen la toma de decisiones. Para maximizar su impacto, los datos no deberían estar restringidos a los *managers*. Es más, el objetivo debería ser llevar los datos a dónde se necesitan, poniéndolos en manos de aquellos que estén en primera línea. Para integrar realmente los datos en el comportamiento general, las organizaciones deberían ver cómo pueden incorporar la información en los procesos empresariales de forma predeterminada.

Todas las decisiones que se toman en Geotab están basadas en datos. La compañía supervisa el estado y el rendimiento de la producción, la seguridad de sus productos, gestiona la liquidación de facturas (quién no está pagando) y mucho más. Una vez destilados los *insights*, se transmiten de vuelta a unas grandes pantallas de televisión que brindan informes en directo a los equipos que los necesitan. Mejor todavía, los equipos pueden escribir sus propias consultas y ejecutarlas en vivo a través de los paneles de control, para poder obtener acceso inmediato a la información que necesitan.

Si un pico en la actividad de los clientes entrantes sugiere que hay un problema, los equipos pueden tomar medidas rápidamente para solucionarlo, ya que los tableros gráficos muestran tanto la foto general, como el detalle. En agosto, por ejemplo, las métricas de atención al cliente mostraron de repente una serie de problemas en Texas. Los equipos de soporte no tardaron mucho en darse cuenta de que las tarjetas SIM del proveedor se estaban deformando por las altas temperaturas en el estado, y descubrieron que estaban hechas con un tipo de plástico inadecuado. Geotab abordó el problema de inmediato.

4. Implementa la tecnología y la infraestructura que sea necesaria: Las elecciones en materia de tecnología tendrán una influencia significativa en la capacidad de las organizaciones para explotar los datos de manera estratégica y operativa.

El éxito depende de poder unir la innovación tecnológica con las prioridades estratégicas y las necesidades específicas de la compañía, en lugar de, simplemente, crear capacidades de procesamiento de datos porque sí. También es importante ampliar el alcance de los avances tecnológicos que vendrán más adelante. Equilibrar las soluciones locales con las aplicaciones basadas en la nube puede ser una forma práctica de avanzar, para ayudar a proporcionar información relevante dónde esta se necesite, especialmente si los usuarios de los datos están geográficamente dispersos.

Otra punto a tener en cuenta es que los datos deberían ser fácilmente utilizables por tecnologías como la [inteligencia artificial](#) (IA), el *machine learning* y la realidad aumentada. Estas herramientas podrían desempeñar un papel fundamental en la generación de información más contrastada y en la integración de los datos en las operaciones de maneras nuevas. Las herramientas de *machine learning* e IA, por ejemplo, pueden relacionarse con el [Internet de las Cosas](#) para monitorizar nuevas fuentes de datos de gran volumen, o con herramientas de escucha social que rastrean cambios en los hábitos de consumo.

Sanitas, especialista en servicios de salud y bienestar en España y parte del grupo de compañías de salud Bupa, está tan convencido de la importancia de los datos para impulsar mejores decisiones en toda la empresa que ha reconstruido su estrategia de información en torno a una plataforma que puede dar a cualquier persona en la organización acceso a cualquier dato en un clic. Leandro Tubia Ebel, líder de Analytics en Sanitas, explica que están “desarrollando un proyecto DOC [Data-One-Click] que quiere democratizar no solo los datos, sino también el conocimiento y los *insights* que hay a su alrededor, poniendo a disposición de los usuarios herramientas que permiten un acceso más rápido a datos diferentes, y que hacen que su análisis sea más fácil –evitando procesos de búsqueda tediosos y agilizando la toma de decisiones. En el desarrollo de estos proyectos, coexisten herramientas heredadas y nuevas tecnologías, lo que está permitiendo una mayor transformación en la que podemos eliminar procesos ineficientes”.

Desde este punto de partida, la empresa puede comenzar a analizar el tipo de datos que cada unidad o equipo puede necesitar, y de dónde pueden provenir estos. Para que los profesionales de otras áreas puedan interpretar estos datos con la misma facilidad, Sanitas ha estado trabajando en diccionarios de datos comunes, por lo que el código de un sistema de IT para una cuenta de cliente, por ejemplo, se convierte en algo que todos los equipos reconocen.

Con el tiempo, Sanitas espera que el análisis de datos y los *insights* sean fundamentales para detectar fraudes relacionados con reclamaciones médicas e identificar anomalías en la facturación médica, entre otras aplicaciones. La prioridad por ahora, sin embargo, es lograr un modelo de gobernanza integral para

la plataforma y cualquier dato, de modo que, cuando la información llegue a los equipos de negocio, estos puedan confiar en su calidad y en su integridad.

De la planificación al progreso

Convertirse en una empresa basada en datos no debería ser un ejercicio dilatado en el tiempo. Lo importante es empezar, con el conocimiento de que el viaje de cada organización estará determinado por sus prioridades de negocio actuales y por los obstáculos específicos que deba superar.

En último término, las organizaciones basadas en datos no son simplemente aquellas que cuentan con un montón de datos y con capacidades analíticas de vanguardia. Son más bien aquellas empresas que se han reorganizado para aprovechar los datos y generar *insights* que marcan una diferencia cuantificable para los clientes, los ingresos y los beneficios. Esto debería ser cierto no solo hoy, sino a largo plazo. Sin embargo, los mercados, las empresas, las oportunidades y los desafíos evolucionan.

Artículo elaborado por [Pawan Kumar](#), [Ramy Sedra](#) y [Javier Bargañó](#), y publicado en la revista [strategy+business](#) con el título de [Winning with a data-driven strategy](#).